

**ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС СТУДЕНТСЬКИХ  
НАУКОВИХ РОБІТ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕКОНОМІКА ПРАЦІ»**

**Шифр «УСПІХ»**

**Науково-дослідна робота**

**на тему:**

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ»**

**2019**

## ВСТУП

Підприємство, як соціально-економічну та виробничу систему, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку на сучасному етапі ринкових відносин. Тому дуже важливо побудувати ефективну систему управління цим надважливим ресурсом на основі окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту.

За сучасних умов розвитку економіки, соціальна відповідальність бізнесу набула вагомого значення у функціонуванні підприємств. Їх сталий розвиток характеризується трьома складовими: економічною, екологічною та соціальною. За умови ефективної діяльності підприємств ці складові повинні гармонійно поєднуватись, проте соціальна є найвагомішою та найскладнішою, оскільки впливає на всі етапи життєвого циклу організації та суспільства загалом. Потреби людини посідають першочергове місце, а їх задоволення – основне завдання на всіх рівнях. Персонал підприємств є основним ресурсом, від якого залежить ефективність діяльності та отримання максимального прибутку. Тому основним завданням управлінської ланки є його мотивування, створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі та забезпечення сприятливими умовами праці на робочому місці для продуктивної роботи, а отже, вдосконалення старих та пошуку нових методів управління персоналом, де першочергове місце посідає значення соціальної відповідальності.

Питання розвитку теорії та практики управління персоналом в контексті соціальної відповідальності знайшли висвітлення в роботах зарубіжних та вітчизняних учених: Березіна І., Благова Ю., Боуена Г., Брюховецької Н., Булаєва І., Грішнєвої О., Друкера П., Залознова Ю., Івченко С., Керолла А., Колота А., Костишина Т., Костіна А., Лібанової Е., Ліборакіної М., Мак Гуїра Дж., Мескона М., Назарової Г., Перегудова С.,

Самофалової Т., Саприкіної М., Сеті С., Соболевої І., Супрун Н., Туркіна С., Усатенко О., Фрідмана М., Фрідмана Р., Юзик Л., Якимця В. та ін.

Попри наявність вагомих результатів у сфері обґрунтування змісту та функцій соціально відповідального управління в бізнесі, розкриття напрямів розвитку соціального забезпечення, залишаються недостатньо обґрунтованими питання удосконалення системи управління персоналом в контексті соціальної відповідальності. Вищезазначене обумовлює актуальність та науково-практичну значущість теми наукової роботи.

Метою наукової роботи є поглиблення концептуальних засад до сутності системи управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер», її аналіз та удосконалення її напрямів в контексті забезпечення соціальної відповідальності.

Відповідно до визначеної мети поставлено такі завдання:

дослідити концептуальні підходи до визначення сутності та структури системи управління персоналом;

розкрити сутність соціальної відповідальності в управлінні персоналом;

проаналізувати систему управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»;

визначити пріоритетні напрями удосконалення соціально відповідального управління на ПАТ «Полтавакондитер».

Об'єктом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних та практичних положень управління персоналом на ПАТ «Полтавакондитер».

Предметом є засади формування системи управління персоналом в контексті забезпечення соціальної відповідальності.

Методологічною основою наукової роботи є загальнонаукові та спеціальні методи й підходи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах економічної науки, дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених сфери соціально відповідального управління. Зокрема, у процесі дослідження застосовано такі методи: абстрактно-логічний – для дослідження змісту сутності управління

персоналом; графоаналітичний – для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення теоретичних і практичних положень наукової роботи; системного аналізу – для визначення пріоритетних напрямів соціально відповідального управління.

Інформаційну базу наукової роботи складають закони України, нормативно-правові акти, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, статистична звітність ПАТ «Полтавакондитер» за 2016-2018 рр.

Галуззю застосування результатів наукової роботи є управлінська діяльність підприємства кондитерської галузі, що дозволить підвищити ефективність його діяльності.

Структура наукової роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку літературних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Підприємство, як систему, приводить у рух персонал, що є важливим фактором його розвитку на сучасному етапі ринкових відносин. Формування ефективної системи управління персоналом на підприємствах дозволяє розробляти та впроваджувати інноваційні технології, нові види продукції, підвищувати рівень фінансових результатів діяльності підприємства та їх конкурентоспроможності як на вітчизняних так і на зарубіжних ринках.

Як відомо, науку управління персоналом було започатковано наприкінці XIX - на початку XX ст., це було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на удосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку. У процесі свого становлення наука управління персоналом не просто йшла за розвитком техніки і технології, а й випередила його, ставши провідним чинником прогресу матеріального виробництва [2].

Загалом аналіз сучасної економічної літератури свідчить, що поняття "управління персоналом" не має єдиного загальноприйнятого підходу, тож вважаємо за необхідне розглянути основні найпоширеніші його визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття управління персоналом

Автори	Визначення
Марр Р., Шмидт Г.	Управління персоналом – це сфера діяльності, характерна для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу [2, с. 36].
Короткова Є.	Управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів, що включають визначення потреби в персоналі

	відповідно до мети і можливостей організації; планування роботи з персоналом; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності [3, с. 76].
Шекшня С.В.	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [3, с. 76].
Галенко В.П.	Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства [3, с. 76].
Крушельницька О.В.	Управління персоналом - це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.
Храмова В.О.	Управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [3, с. 76].
Балабанова Л.В.	Управлінням персоналом - це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників [3, с. 76].
Меньшикова М.О.	Управління персоналом - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [3, с. 76].
Беляєва С.В., Шкапова О.М., Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин [3, с. 76].
Мордовин С.К.	Управління персоналом - це ряд дій, спрямованих на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації [3, с. 76].
Михайлова Л.І.	Управління персоналом - це сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві [3, с. 76].
Крушельницька О.В., Мельничук Д. П.	Управління персоналом - як цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [3, с. 76].
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М	Управління персоналом - це діяльність, спрямована на рішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці [4, с. 52].

Як бачимо, існують різні тлумачення самого поняття «управління персоналом», одні автори акцентують увагу на організаційній стороні управління, інші наголошують на змістовній частині. Узагальнюючи наведені визначення, можна сказати, що управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими

ресурсами, це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [4].

Головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Наведене формулювання мети управління персоналом відображає переважно позиції адміністрації щодо діяльності в цьому напрямку. Але відомо, що для того, щоб якась справа була здійснена, вона має бути сприйнята всіма учасниками, стати зрозумілою і важливою для кожного з них. В контексті реалізації мети наукової роботи, діяльність у сфері управління персоналом має постійно співвідноситися як із потребами організації, так і життєвими цільовими орієнтирами працівників. Серед останніх найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, забезпечення соціальної інфраструктури, комфортний соціально-психологічний клімат, соціально-правова захищеність тощо), а також адекватна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі, зробити кар'єру і т. ін. Якщо ці цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі можуть виникнути протиріччя і навіть конфлікти, руйнується професійне ядро організації. Усвідомлення того факту, що однією із найважливіших умов реалізації головної мети організації є задоволення соціальних потреб працівників, вважається відправним моментом у методології управління персоналом. З цього положення витікає досить проста на перший погляд формула: чим привабливішою для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб, є організація, тим більша вірогідність її ефективного функціонування. Всебічне стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток в кожному працівникові партнерського ставлення до організації сприяє об'єднанню їх навколо головної ідеї, яку вирішує організація, формуванню в колективі атмосфери діловитості,

взаємопідтримки та взаємодопомоги, спрямованості на загальну діяльність. Все це у своїй сукупності стає механізмом, який забезпечує «виживання» організації в сучасних умовах розвитку суспільства.

Як показують дослідження, головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства чи його складовими, є:

- визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);
- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);
- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);
- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків, зниження рівня конфліктності у колективі);
- вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчаючих програм, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу) [43].

Усі ці напрямки поєднані головною метою підприємства – підвищення ефективності діяльності на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників.



Сьогодні для успішного функціонування підприємствам стає недостатньо орієнтуватися тільки на власні економічні інтереси. Зовнішнє середовище вимагає соціально-відповідального ведення бізнесу. Концепція корпоративної соціальної відповідальності набирає поширення серед вітчизняних підприємств. Складний характер вимагає доопрацювання й адаптації її теоретичних та методичних основ до існуючих в наш час умов господарювання.

Науковим вивченням соціальної відповідальності займалося багато вчених. Але єдиного трактування поняття «соціальна відповідальність» досі не існує (табл.1.2).

Таблиця 1.2

#### Наукові підходи до трактування поняття соціальної відповідальності

Автор	Визначення
Г. Боуен [76].	<i>Соціальна відповідальність</i> - реалізація такої політики, прийняття таких рішень або дотримання такої лінії поведінки, які були б бажані з позицій цілей та цінностей суспільства.
А. Керролл [75,77]	<i>Соціальна відповідальність</i> - сукупність економічних, правових, етичних та дискреційних (філантропічних) очікувань суспільства щодо бізнесу і відзначає, що економічна та правова відповідальність обов'язкові для бізнесу, вони відповідають жорстким суспільним вимогам; етична відповідальність суспільством очікувана, а філантропічна – бажана.
П. Друкер	<i>Соціальна відповідальність</i> - перетворення соціальних проблем в економічну можливість і економічний зиск, у виробничі потужності, компетентність персоналу, добре оплачувану роботу і, зрештою, багатство.
Н. Супрун [63]	<i>Соціальна відповідальність</i> - комплекс цінностей, заходів і процесів, що відображають добровільне зобов'язання компанії щодо реалізації соціальних ініціатив (як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі), результати яких сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі, зміцненню її ділової репутації, вирішенню завдань сталого розвитку організації та суспільства в цілому.
Г. Пермінова [52]	<i>Соціальна відповідальність</i> – добровільна діяльність компаній приватного і державного секторів, яка спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище тощо, з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій.
І. Березіна [10]	<i>Соціальна відповідальність</i> – соціально-економічний інститут, що функціонує як відкрита система, в рамках якої будується процес

	взаємодії корпорації та її стейкхолдерів, що сприяє скороченню трансакційних витрат, розв'язанню конфлікту інтересів та набуттю корпорацією стійких конкурентних переваг шляхом використання соціальних інвестицій, соціального партнерства, соціальної звітності.
О. Усатенко [67]	<i>Соціальна відповідальність</i> – це явище, що характеризує наявність у підприємства певних правил, практик і принципів з метою його відповідальності перед суспільством за взяті зобов'язання щодо використання ресурсів і сприяння сталому розвитку.

Отже, в трактуванні змісту соціальної відповідальності суттєвим є виділення трьох суб'єктів: держава, людина та групи людей, організаційно об'єднаних за певною ознакою і з певною метою (підприємства, громади, асоціації та ін.). І для кожного із цих суб'єктів соціальна відповідальність виступає засобом забезпечення власних зобов'язань перед іншими суб'єктами і перед суспільством у цілому за наявність і використання можливостей, які надаються цими суб'єктами або суспільством. Якщо відповідальність держави, яка виникла й існує як інститут організації та управління суспільством від рівня соціуму в цілому до рівня окремої людини, є об'єктивно обумовленою її природою, то передумови виникнення соціальної відповідальності підприємства є складнішими.

Міжнародний стандарт SA 8000 (Social Accountability International's), розроблений Міжнародною організацією з праці визначає вимоги щодо соціальної відповідальності, які стосуються інтересів саме персоналу компанії, зокрема політики щодо: дитячої праці; примусової праці, гігієни праці; безпеки праці; свободи асоціацій; дискримінації в трудових відносинах; дисциплінарної практики, тривалості робочого часу, оплати праці; системи управління [1]. Серед напрямів та відповідних їх інструментів соціальної відповідальності персоналу доцільно виділити соціально відповідальну реструктуризацію (заходи, націлені на пом'якшення соціальних наслідків звільнення або ротації працівників: сприяння у працевлаштуванні, компенсаційні виплати, розповсюдження інформації про реструктуризацію заздалегідь та ін.) [9].

В рамках корпоративної соціальної відповідальності управління персоналом реалізується через такі інструменти: створення належних умов для праці і розвитку персоналу та членів сімей співробітників; забезпечення гарантій збереження робочого місця або турботи про звільненого працівника; недопущення дискримінації в трудових відносинах, примусової та дитячої праці; забезпечення гідного режиму праці та відпочинку; формування організаційної структури представництва інтересів власників (корпоративного управління); внутрішнє волонтерство; програма мотивації і кар'єрного росту; етичні стандарти діяльності.

Зазначені класифікаційні ознаки доповнюють уявлення про сутність соціально відповідального управління персоналу і дозволяють більш детально визначити параметри відповідних управлінських процесів. Відповідно соціальну відповідальність можна зобразити як сукупність обов'язків, які має підприємство перед різними суспільними групами (рис.1.1).

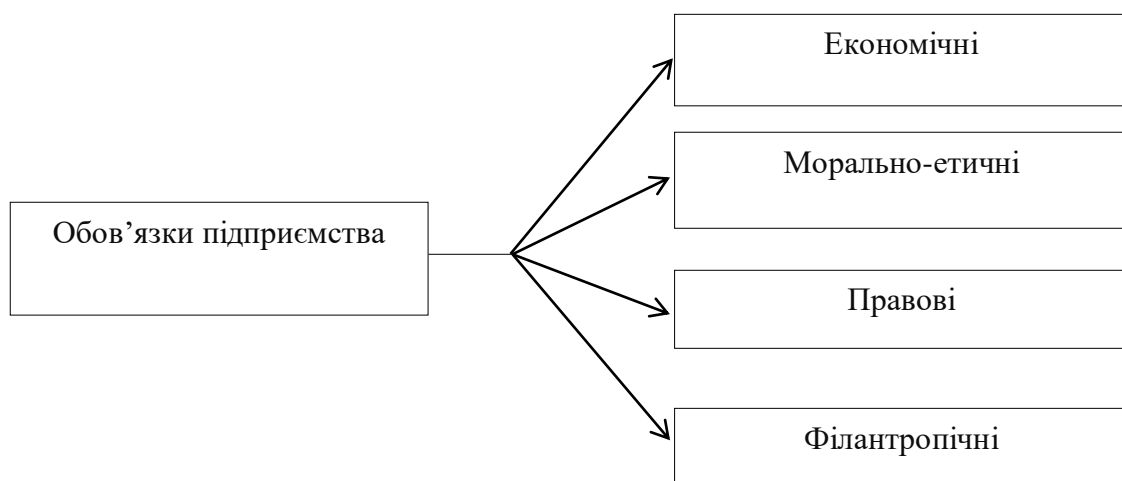


Рис. 1.1. Обов'язки підприємства в межах соціальної відповідальності

Економічна ефективність впровадження елементів соціальної відповідальності в системі управління підприємством полягає в рості не тільки показника соціального ефекту (ефективності для суспільства), а й зростанні вигоди для підприємства – вплив на основну діяльність. При цьому, кажучи про економічні вигоди соціальної відповідальності

підприємства, треба зазначити, що ці вигоди найбільш яскраво проявляються в таких сферах, як фінанси, маркетинг й продажі, управління персоналом. Морально-етичні обов'язки виховують почуття справедливості, поваги до людей, відчуття повної відповідальності за вчинки і прагнення гармонійних відносин в організації та суспільстві. Правові обов'язки закликають дотримуватись закону. Філантропічні обов'язки вимагають здійснювати корисну для суспільства діяльність.

Окрім цього, слід зазначити цінність заходів соціальної відповідальності в такій області як управління ризиками. Вигода характеризується створенням стабільного бізнес середовища, зниженням операційних ризиків, створенням позитивного іміджу, зміцненням довіри, збільшенням капіталізації, зростанням фінансових показників, підвищенням продуктивності праці, розвитком інновацій, що сприяє зростанню ринку та ін.

В Україні увага до соціальної відповідальності бізнесу актуалізувалася у 2006 р. у рамках Глобального договору ООН за ініціативою Представництва ООН в Україні. Незважаючи на те, що КСВ набула значної обізнаності серед українських компаній, і не дивлячись на те, що з радянських часів в країні існували певні традиції соціального забезпечення на підприємствах, які реалізуються й досі, на шляху розвитку КСВ виникло багато труднощів.

В Україні до таких перешкод додаються: низький рівень соціальної відповідальності держави; відсутність відповідної підтримки з боку держави у вигляді податкових пільг, різноманітних фінансових заохочень та роз'яснювальної роботи; нерозвиненість інститутів громадян, які в змозі значно впливати на лінію поведінки підприємств; недостатній досвід та кваліфікація працівників бізнесових установ у вирішенні соціальних проблем; відсутність відповідного законодавства та стандартів соціальної звітності, адаптованих до українських умов, менталітету, рівня розвитку

виробництва; політична нестабільність та невпевненість бізнесменів у завтрашньому дні.

Систематизація експертних думок щодо особливостей стану і підходів до реалізації КСВ в Україні дає змогу зробити висновок, що на сучасному етапі впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні повністю покладається на добровільну участь підприємницьких структур, вона виступає переважно як благодійна допомога або співпраця з громадськістю.

Для українських компаній соціальна відповідальність переважно носить разовий характер, спрямований на покращення репутації, без бажання розглядати даний процес як тривалий і безперервний, відсутня конструктивна, взаємовигідна взаємодія роботодавців і найманих працівників. Розвиток цього процесу в Україні має численні бар'єри, часом як штучні, так і природні. У національному господарстві України певною мірою представлені всі рівні реалізації концепції соціальної відповідальності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПОЛТАВАКОНДИТЕР»

Полтавська кондитерська фабрика - одна із самих відомих компаній Полтавщини. На початку 20-го сторіччя місто над Ворсклою було одним із центрів кондитерської промисловості на Лівобережній Україні.

Публічне акціонерне товариство «Полтавакондитер» є юридичною особою, що знаходиться за адресою: 36020, Україна, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2. і здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту. [Додаток А]

Засновниками товариства є юридичні особи: регіональне відділення Фонду державного майна України по Полтавській області; орендне підприємство «Полтавська кондитерська фабрика».

ПАТ «Полтавакондитер» має відокремлене майно, яке обліковується на його балансі, від свого імені може укласти угоди, набувати майнових та немайнових прав, має власний поточний, основний та додаткові рахунки.

Метою діяльності ПАТ «Полтавакондитер» є одержання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та розвиток матеріально-технічної бази шляхом виробництва і реалізації кондитерських виробів та виконання робіт і послуг.

Предметом діяльності ПАТ «Полтавакондитер» сьогодні є: кондитерська промисловість; виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів (наприклад какао у вигляді порошку тощо); оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, шоколадними та

кондитерськими виробами тощо; роздрібна торгівля цукром, какао, прянощами, кондитерськими виробами тощо; створення профільних, універсальних, комерційних, комісійних та фірмових магазинів; здійснення туристично-екскурсійної діяльності; самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т. ч. фірмову, надання різних послуг населенню; здійснення зовнішньо-економічної діяльності відповідно до чинного законодавства; діяльність по залученню і наданню на договірних засадах фінансових коштів, об'єктів інтелектуальної власності, майна і різних майнових і немайнових прав громадянам і юридичним особам; надання інформаційно-довідкових послуг з питань права, економіки, фінансів, управління тощо; різна зовнішньо-економічна діяльність; консультаційні та управлінські послуги; благодійницька діяльність та інше [84].

Окрім шоколадної продукції, освоєний випуск більше сорока видів різноманітного цукрового печива. Італійське обладнання фірми «Laser» дозволяє постійно вдосконалюватися в області якості та урізноманітнювати форми виробів. Додаткові можливості обладнання дали гарний результат для розширення асортиментного ряду печива.

З метою збільшення торговельної мережі ПАТ «Полтавакондитер» створив за участю сторонніх осіб такі юридичні особи: ТОВ ТД «Домінік» (м. Дніпропетровськ) та ТОВ ТД «Домінік - Київ» (м. Київ), ТОВ ТД «Домінік-Полтава» (м. Полтава). Товариство має розгалужену мережу фірмових магазинів в Полтавській області.

Як показують дослідження, ПАТ «Полтавакондитер» займає лідируючі позиції по виробництву кондитерських виробів України, виробнича потужність якого складає більше 200 тонн продукції на добу. Сучасний комплекс технологічного обладнання дозволяє тримати стабільно високу планку якості продукції та швидко реагувати на зміни попиту. Активна модернізація обладнання і установка нового дозволяють випускати продукцію, відповідну світовим стандартам.

Основні види продукції, які виробляє Товариство - шоколад, цукерки, печиво, карамель, вафлі та кондитерська глазур. Основними ринками збуту продукції є: відношення розраховане відповідно в грошовому еквіваленті: Україна - 534 191,02 тис. грн. в грошовому виразі (74,70 %), 13 691,08 т. - в натуральному виразі; Казахстан - 34 727,13 тис. грн. (5,60 %), 1 152,50 т.; Ірак 22316,45 тис. грн. ( 3,60%), 713,18 т.; Молдова - 17 352,39 тис. грн. (2,79%), 526,33 т.; Грузія - 11744,73 тис. грн. (1,89 %), 352,01 т.; Монголія - 10378,03 тис. грн. (1,67 %), 368,04 т.; Республіка Азербайджан - 10 171,16 тис. грн. (1,64%), 385,88 т.; Румунія - 9861,61 тис. грн. (1,59%), 408,54 т.; Туркменістан - 8 917,74 тис. грн. (1,44 %), 246,02 т.; Литва - 7139,03 тис. грн. (1,15 %), 230,86 т.; Узбекистан - 7 028,64 тис. грн. (1,13 %), 305,15 т.; Киргизстан - 5586,88 тис. грн. (0,90 %), 186,46 т.; Латвія - 4 396,82 тис. грн. (0,71%), 135,14 т.; Республіка Білорусь - 2073,68 тис. грн. (0,33 %), 53,71 т.; Афганістан - 1311,00 тис. грн. (0,21 %), 45,84 т.; Республіка Таджикистан - 1131,11 тис. грн. (0,18%), 85,42 т.; Естонія - 1 000,28 тис. грн. (0,16 %), 23,80 т.; Сирія - 821,16 тис. грн. (0,13 %), 21,89 т.; Болгарія - 800,08 тис. грн. (0,13 %), 19,32 т.; Китай - 574,7 тис. грн. (0,09 %), 7,07 т.; Чехія 213,76 тис. грн. (0,03 %), 7,07 т.; США 77,74 тис. грн. (0,01 %), 1,50 т.[81]

Обсяг виробництва кондитерських виробів ПАТ «Полтавакондитер» в кондитерській галузі в 2018 році склав - 18467 тонн. ПАТ "Полтавакондитер" займає одинадцяту позицію серед лідерів кондитерської галузі України: Рошен - 28,32%, Харківська корпорація "Бісквіт-шоколад" - 8,27%, АВК - 5,31%, Конті - 4,1%, МИР - 2,97%, Житомирські ласощі - 2,5%, Грона - 3,52%; КРАФТ- 3,3 %, Світоч - 2,76 %, Лукас - 2,16%, Полтавакондитер - 2,53% [81]

На ПАТ «Полтавакондитер» застосована неформальна концепція управління, яка має за основу ситуаційний підхід до управління. Підприємство розглядається як відкрита система, і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно товариство пристосовується до зовнішнього середовища.



В управлінні ПАТ «Полтавакондитер» керуються принципами: чіткого розподілу праці, додержання дисципліни і порядку, повноваження й відповідальності, використання мотивації високопродуктивної праці, забезпечення справедливості, упевненості в постійності й стабільності роботи, дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом, заохочення ініціативи.

На підприємстві сформовані виробничі підрозділи відносно цільових програм, тобто в кожному відділі працюють головні й провідні фахівці, у яких є досвід роботи. Кожний із фахівців підприємства співпрацює з певним заступником директора, контактуючи з ним при розв'язанні будь-яких виробничих питань

Кількісний склад працівників ПАТ «Полтавакондитер» за період 2016-2018 років наведені в таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Кількісний склад персоналу ПАТ «Полтавакондитер» за 2016 – 2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення абсолютне (+,-) 2018р. від:		Відхилення відносно (%) 2018р. від:	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Чисельність на кінець року	1293	1316	1201	-92	-115	-7,2	-8,8
Управлінський персонал	231	245	216	-15	-29	-6,5	-11,9
У тому числі: керівники	22	27	19	-3	-8	-13,6	-29,0
спеціалісти	140	163	145	5	-18	3,6	-11,1
технічні службовці	69	55	52	-17	-3	-24,6	-5,5
Виробничий персонал	1062	1071	985	-77	-86	-7,3	-8,1
Питома вага управлінського персоналу %	17,9	18,6	18,0	0,1	-0,6	x	x

Отже, більшу частину загальної кількості працюючих на ПАТ «Полтавакондитер» складає виробничий персонал у 2018 році – 985 осіб,

іншу частину персоналу складає управлінський персонал – 216 осіб. У 2018 році структура персоналу товариства дещо змінилася, а саме, в порівнянні з 2016 роком частка управлінського персоналу збільшилася на 0,1 %, а виробничого відповідно зменшилась на 7,3 %; в порівнянні з 2017 роком питома вага управлінського персоналу зменшилася на 0,6 %, а виробничого на 8,3 %.

Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації є: первинне навчання у відповідності до завдань підприємства та специфіки роботи; навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника; навчання для підвищення кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Інформація про кваліфікаційний рівень працівників даного підприємства показана на рис. 2.1.

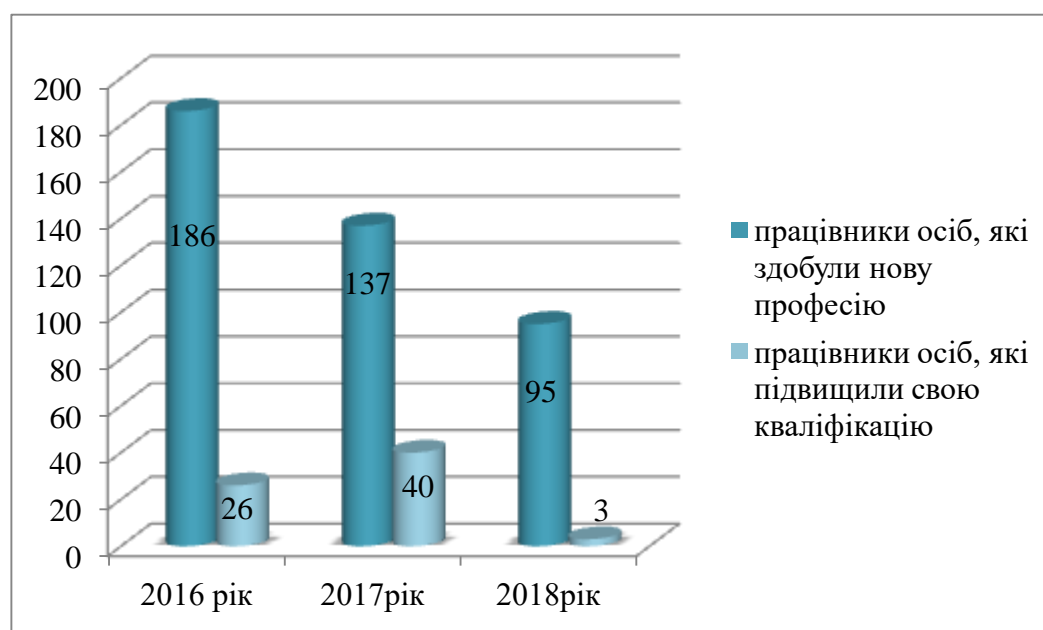


Рис. 2.1. Рівень кваліфікації працівників ПАТ «Полтавакондитер» за 2016 – 2018 рр.

За даними рисунку 2.2 можна сказати, що за даний період 2016-2018 рр. кваліфікаційний рівень працівників підприємства зменшувався, що не дуже добре для даного підприємства. Таким чином, на протязі 2018 року 95

працівників підприємства здобули нову професію, 3 працівників підвищили свою кваліфікацію. Протягом 2017 року 137 працівників здобули нову професію, 40 підвищили свою кваліфікацію. Протягом 2016 року 186 працівників здобули нову професію, а 26 тільки підвищили свій рівень професійності.

В результаті економічної кризи фінансово-економічний стан ПАТ «Полтавакондитер» значно погіршився, що, природно, обмежувало можливості утримання об'єктів соціальної сфери. Соціальну сферу підприємства визначають як сукупність або комплекс об'єктів, що виділяються в механізмі функціонування підприємства, за функціональним призначенням у процесі відтворення та задоволення потреб робітників у певних благах.

Для визначення загальних принципів та побудови ефективного механізму соціально відповідального управління ПАТ «Полтавакондитер» необхідно провести науковий аналіз інформації, який виявить актуальність проблем та дозволить зробити попередні висновки. При вивченні теоретичних положень та сучасних особливостей соціальної діяльності підприємства було відібрано ряд факторів, які з економічного погляду найбільш вагомо визначають сутність причин стану соціальної відповідальності підприємства. Відповідно це потребує проведення аналізу соціальної активності підприємства в двох розрізах: кількісному та якісному, в залежності від специфічних факторів впливу.

Метою проведення дослідження соціальної відповідальності підприємства є встановлення основних сучасних тенденцій формування та регулювання соціально відповідального управління та визначення їх залежності від реальних соціальних потреб та інтересів робітників підприємства.

Інформаційним джерелом першого етапу аналізу, який відбиває фактичний стан, є статистична звітність підприємства щодо існуючих на підприємстві об'єктів соціальної сфери. Інформаційним джерелом другого

етапу аналізу, який розкриває реальний стан соціальних потреб та інтересів робітників підприємств, є результати проведеного нами анкетування різних категорій персоналу підприємства. Рівень соціальної активності підприємства ми визначали через наявність на підприємствах об'єктів соціальної сфери та розміру соціальних витрат, що понесло підприємство на їх утримання та на реалізацію додаткових соціальних програм.

Для розкриття реального стану потреб різних категорій трудових ресурсів підприємства та для можливого проведення порівняльного аналізу з існуючим фактичним станом їх задоволення, ми використовували метод експертних оцінок (анкетування).

Для проведення анкетування було обрано 300 осіб. Зведений аналіз зацікавленості різних груп працівників підприємства в окремих напрямках соціальної відповідальності ПАТ «Полтавакондитер» наведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зведений аналіз зацікавленості різних  
груп працівників в окремих напрямках соціальної відповідальності  
ПАТ «Полтавакондитер», % від опитаних

Назва напрямку	Керівна ланка			Спеціалісти			Службовці та керівники		
	Висока зацікавленість	Середня зацікавленість	Низька зацікавленість	Висока зацікавленість	Середня зацікавленість	Низька зацікавленість	Висока зацікавленість	Середня зацікавленість	Низька зацікавленість
Медичне забезпечення	70,70	13,65	15,65	78,15	14,45	7,40	77,90	16,55	5,55
Санітарно-курортний відпочинок	50,50	24,75	24,75	68,40	20,40	11,20	75,20	17,90	6,90
Участь в управлінні підприємств	20,20	34,85	44,95	25,40	43,15	31,45	42,40	39,90	17,70
Участь у прибутках	20,20	23,75	56,05	35,45	40,05	24,50	42,70	55,95	1,35
Оплата навчання	10,10	35,85	54,05	25,25	42,60	32,15	27,50	69,80	2,70
Харчування за пільговими	10,10	24,75	65,15	17,40	42,70	39,90	31,60	33,10	35,30

цінами									
Культурний відпочинок	0,00	48,45	51,55	7,05	44,80	48,15	8,10	49,50	42,40

Як показують результати представлені в таблиці 2.2 серед усіх груп, більшість працівників підприємств має високу зацікавленість в медичному забезпеченні з боку підприємства. Так, в отриманні даної послуги від підприємства високо зацікавлені: 78,15% спеціалістів, 77,9% службовців та робітників, 70,7% керівної ланки.

При порівнянні цих показників з індексом присутності медичного забезпечення в соціальній діяльності підприємства, можемо сказати, що ця послуга надається в значно менших обсягах від бажаних.

Високий рівень зацікавленості серед усіх груп працівників існує в отриманні санаторно-курортного забезпечення: 75,2% спеціалістів, 68,4% службовців та робітників, 50,5% керівної ланки.

З вище приведених фактів видно, що ці напрямки існуючих потреб у всіх групах працівників задоволені найменше. Парадоксальним є той факт, що керівна ланка та спеціалісти мають низький рівень зацікавленості в участі в прибутках та участі в управлінні підприємством, робітники та службовці середній рівень зацікавленості. Зрозуміло, що у керівної ланки потреба, в можливості управління є задоволеною. Однак, всі інші групи є недостатньо проінформовані про існуючі можливі організаційні інструменти як в реалізації участі в прибутках, так і в участі в реалізації можливості участі в управлінні підприємства.

Недостатньою інформованістю та поширеністю заходів пояснюється середній рівень зацікавленості всіх груп працівників в додатковому пенсійному забезпеченні. На цей показник, на наш погляд, достатньо сильно впливає також низький рівень довіри у населення до недержавних пенсійних фондів.

Низький відсоток кількості високо зацікавлених в культурному відпочинку підприємства потребує від підприємства активізації заходів та пропагування принципів корпоративної культури на підприємстві, та може

бути свідченням падіння в українському суспільстві поширеності ідей духовності, моральності, культури тощо.

В цілому, робітники та спеціалісти підприємства, на якому було проведене опитування, значно більше зацікавлені в отриманні від підприємств додаткових соціальних послуг, ніж керівна ланка, що пов'язано з низькою потенційною можливістю задовольнити робітникам ці потреби власними силами. Проведення таких опитувань, дозволяє структурно і в динаміці виявити та прослідити рівень задоволення різних груп працівників підприємства.

На відміну від вкладення коштів у виробничий процес або маркетинг, які безпосередньо та швидко відображаються на базових бізнес процесах підприємств, вкладення коштів в соціальну відповідальність передбачають більш складні, непрямі та довгострокові механізми впливу на основну діяльність підприємств.

Відтак, керівництво ПАТ «Полтавакондитер» вважає вкладення коштів в соціальну відповідальність підприємств неефективним.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Трансформаційні процеси у вітчизняній економіці призвели до низки негативних явищ у досліджуваній галузі, серед яких скорочення чисельності персоналу, старіння персоналу, та ін. Що призвело до зменшення уваги і зниження результативності управління персоналом, а реалізація соціально відповідальних заходів стала несистемною. За цих умов побудова на практиці системи соціально відповідального управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» потребує концептуально нового підходу, що базується на конкретизації переліку соціально відповідальних заходів на підприємстві, виходячи із загального уявлення про складові соціально відповідального управління персоналом, існуючої моделі розподілу СВ між державою та підприємством, фінансового стану самого підприємства і тих цінностей, яких варто дотримуватися в рамках соціальної відповідальності.

Для реалізації даної ідеї необхідно розв'язати низку теоретичних та науково-методичних задач:

обґрунтувати зміст концептуального підходу до реалізації соціальної відповідальності на в підприємстві у вигляді наукового уявлення про корпоративну соціальну відповідальність в цілому, соціальну відповідальність в управлінні персоналом, зокрема, про ситуативні чинники зміни поглядів на зазначені явища;

окреслити образ моделі соціально відповідального управління персоналом в конкретно-історичних, географічних, нормативно-правових умовах України з точки зору основних стейкхолдерів: держави, громади та персоналу;

визначити найбільш значущі для основних стейкхолдерів напрями та інструменти реалізації СВ в управлінні персоналом в розумінні того, що абсолютно всі їх потреби і очікування не можуть бути реалізованими;

здійснити порівняння виділених напрямів з можливостями та інтересами самого підприємства в розрізі його корисності та економічної доцільності;

на підставі результатів порівняння реалізувати проектування системи соціально відповідального управління персоналом.

Розглянемо докладніше наукові положення, які можуть бути покладені в основу розв'язання зазначених задач.

Перш за все, варто наголосити, що важливість теоретичного осмислення соціальної відповідальності підприємства перед працівниками є безсумнівною, оскільки воно відображає реакцію науки і практики на зміну умов господарювання.

Спрямованість діяльності працівників на задоволення різних груп потреб визначає певний тип мотивації: орієнтація на зміст роботи та її суспільну значимість, орієнтація на оплату праці та інші її матеріальні стимули, збалансованість різних мотивів діяльності.

З цих позицій структурі управління ПАТ «Полтавакондитер» пропонуємо побудувати у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, що входять до її складу, і людьми, які в цих органах працюють.

На нашу думку, основними чинниками, що сприяють удосконаленню системи управління ПАТ «Полтавакондитер» є: наповнення функцій управління якісно новим змістом; оновлення технологій і методів



проектування процесів управління й діяльності структурних підрозділів; запровадження управлінської звітності з виконання планів та здійснення наскрізного аналізу результатів функцій інтегрованого процесу управління в русі управлінського циклу; щільне сполучення й одночасне планування стратегічних і поточних цілей розвитку керуючої та керованих підсистем підприємства; недопущення старіння знань і навичок усіх категорій управлінського персоналу; використання інноваційних та інформаційних технологій.

Виділення структурного підрозділу в організації здійснюється для того, щоб підвищити ефективність діяльності усієї компанії організаційними методами. Збільшити продуктивність можна за допомогою підвищення спеціалізації і стандартизації діяльності, оптимізації технологічних і бізнес-процесів, підвищення мотивації персоналу, створення згуртованої команди.

З метою забезпечення ефективності запропонованих заходів, пропонуємо розробити соціальну звітність для ПАТ «Полтавакондитер» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Структура соціальної звітності для ПАТ «Полтавакондитер»

<i>Розділ</i>	<i>Зміст</i>
1. Якість та безпека продукції	Сировина; Процес виробництва; Інгредієнти; Безпека продукції; Перевірка постачальників; Співпраця з фермерами; Якість сировини.
2. Турбота про навколишнє середовище	Споживання енергоресурсів та води; Поводження з відходами; Очищення стічних вод; Очищення повітря; Підтримка фермерів.
3. Наші працівники	Кар'єрний розвиток; Навчання; Міжнародний досвід; Компенсації та пільги; Програма My Flex;
4. Підтримка громад	Основні принципи соціальної діяльності; Допомога в місцях роботи;

	Участь у волонтерських проектах; Підтримка соціальних ініціатив;
--	---

По суті, соціальний звіт є інтегратором інформації про всі аспекти діяльності компанії в контексті збалансованого розвитку. Головне завдання соціального звіту - цілісне управління зовнішнім середовищем в інтересах гармонійного розвитку підприємства. Звітність у сфері стійкого розвитку потенційно здатна доповнити фінансові звіти відомостями, які відбивають перспективи компанії та можуть поліпшити розуміння користувачами таких важливих факторів, як формування людського капіталу, корпоративне управління, управління екологічними ризиками, інноваційний потенціал компанії.

Оприлюднення соціальної звітності ПАТ «Полтавакондитер» дозволить задокументувати виконання соціальних завдань, яке опосередковано чи неповною мірою відображене в системі традиційних звітів, дозволить зацікавити стейкхолдерів та дозволить забезпечити соціальну відповідальність підприємства. Зазначені напрями дозволяють реалізувати політику ПАТ «Полтавакондитер» з формування і реалізації соціально відповідального управління персоналом.

Головним механізмом підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» є соціальний діалог та ефективна організація і функціонування системи соціального партнерства. Його розробка має виходити з наступних передумов: налагодження ефективної стратегічної взаємодії організації із зацікавленими в її діяльності групами; формування корпоративного клімату, який би сприяв реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності; формування морально-етичних цінностей організації щодо взаємодії з «внутрішніми» та «зовнішніми» зацікавленими сторонами; оцінка власних стратегій, нефінансових ризиків, підвищення прозорості та соціальної ефективності діяльності, формування фундаменту довіри до організації з боку суспільства за допомогою соціального звітування перед

громадою і працівниками; розвиток компетенцій персоналу в забезпеченні гармонізації пріоритетів сталого розвитку, в т.ч. навчання принципам соціально відповідальної діяльності.

Що стосується змін у поведінці персоналу ПАТ «Полтавакондитер», то тут найбільш відомими підходами є:

1. Утворення груп. Метою цього підходу є підвищення ефективності діяльності робочих (командних, цільових) груп. Специфічними завданнями таких груп є визначення цілей і пріоритетів, аналіз методів роботи, вивчення комунікацій у групах, процеси колективного прийняття рішень, міжособистісні стосунки в межах кожної групи. Це сприяє формуванню системи колективного управління. При впровадженні нових технологій або реструктуризації підприємства досить часто використовуються комп'ютерні, локальні та інтегровані мережі. Це дає змогу залучати звичайних робітників і службовців до вирішення завдань управління, тобто розширювати повноваження, наділяти працівників правом самостійно приймати рішення при виконанні своїх операцій. Таким чином, підприємство переходить до «управління за участю», що передбачає переорієнтацію індивідуального виконання конкретних завдань на роботу групами. Група наділяється відповідальністю за виконання робіт у своїх межах, має повноваження приймати рішення, встановлювати й контролювати етапи виконання групових завдань тощо.

2. Тренування сприйнятливості. Неефективне виконання роботи є наслідком емоційних проблем працівників, змушених колективно досягати поставлених цілей. Якщо ці емоційні проблеми буде вирішено, тоді головну перешкоду на шляху ефективного виконання завдань буде усунуто. Сприйнятливість тут означає сприйнятливість самого себе й у стосунках з оточуючими.

3. Аналіз взаємодії. Ця програма досліджує особливості взаємодії індивідуумів. Менеджери чи психологи намагаються змінити характерні риси

неадекватної взаємодії учасників проекту змін, щоб допомогти в розвитку персоналу та організації діяльності.

## **ВИСНОВКИ**

Узагальнюючи теоретичні положення даної наукової роботи та підсумовуючи результати оцінки системи управління персоналом зроблено наступні висновки.

Загалом аналіз сучасної економічної літератури свідчить, що поняття «управління персоналом» не має єдиного загальноприйнятого підходу, тож в науковій роботі розглянуто основні найпоширеніші його визначення. Узагальнюючи існуючі визначення, поділяємо точку зору, що управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами, це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Як показують дослідження, сьогодні для успішного функціонування підприємствам стає недостатньо орієнтуватися тільки на власні економічні інтереси. Зовнішнє середовище вимагає соціально-відповідального ведення бізнесу. Концепція корпоративної соціальної відповідальності набирає поширення серед вітчизняних підприємств. Складний характер вимагає доопрацювання й адаптації її теоретичних та методичних основ до існуючих в наш час умов господарювання.

В контексті побудови системи соціально відповідального управління персоналом, важливим є формування кадрової політики організації, яка повинна відбуватися у певній послідовності, а саме: розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей; планування потреби в персоналі, формування структури та резерву кадрів; створення і підтримка системи кадрової інформації, реалізація кадрового контролінгу; формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективності системи мотивації і стимулювання праці; забезпечення розвитку персоналу, профорієнтація і адаптація співробітників, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації управлінню її персоналом, оцінка кадрового потенціалу.

Систематизація експертних думок щодо особливостей стану і підходів до реалізації КСВ в Україні дає змогу зробити висновок, що на сучасному етапі впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні повністю покладається на добровільну участь підприємницьких структур, вона виступає переважно як благодійна допомога або співпраця з громадськістю. Найменше асоціюють із соціальною відповідальністю впровадження принципів і практик підзвітності, прозорості й етичної поведінки, здійснення екологічних проектів та участь у регіональних програмах розвитку.

ПАТ «Полтавакондитер» знаходиться за юридичною адресою: 36020, Україна, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2. Основним завданням підприємницької діяльності є організація та надання громадянам України та інших держав якісної кондитерської продукції.

Основними чинниками, що сприяють удосконаленню системи управління ПАТ «Полтавакондитер» в контексті соціальної відповідальності, на нашу думку, є: наповнення функцій управління якісно новим змістом; оновлення технологій і методів проектування процесів управління й діяльності структурних підрозділів; запровадження управлінської звітності з виконання планів та здійснення наскрізного аналізу результатів функцій інтегрованого процесу управління в русі управлінського циклу; щільне

сполучення й одночасне планування стратегічних і поточних цілей розвитку керуючої та керованих підсистем підприємства; недопущення старіння знань і навичок усіх категорій управлінського персоналу; використання інноваційних та інформаційних технологій. Для цього пропонуємо виділення структурного підрозділу в організації з метою підвищення ефективності діяльності усієї компанії організаційними методами. Це дозволить збільшити продуктивність за допомогою підвищення спеціалізації і стандартизації діяльності, оптимізації технологічних і бізнес-процесів, підвищення мотивації персоналу, створення згуртованої команди.

Цілісний вигляд концептуальних напрямів щодо формування системи соціально відповідального управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» ґрунтується на конкретизації змісту функцій і заходів у системі управління персоналом, виходячи з розподілу обсягів соціальної відповідальності між державою і бізнесом, значущості конкретних елементів соціальної відповідальності для всіх стейкхолдерів, перш за все, потенційних і фактичних працівників і громади.

З метою забезпечення ефективності запропонованих заходів, пропонуємо розробити соціальну звітність для ПАТ «Полтавакондитер» за відповідними розділами: якість та безпека продукції; турбота про навколишнє середовище; наші працівники; підтримка громади. Оприлюднення соціальної звітності дозволить задокументувати виконання соціальних завдань, яке опосередковано чи неповною мірою відображене в системі традиційних звітів, дозволить зацікавити стейкхолдерів та дозволить забезпечити соціальну відповідальність підприємства.

Впровадження запропонованих заходів забезпечить конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, довгострокову стійкість, високий імідж і позитивну соціальну роль підприємства.

